

0-794294

*На правах рукописи*

*Семёнова*

**СЕМЁНОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ  
СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА  
НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ  
ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

**Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности**

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

**Самара 2012**



0- 794294

*На правах рукописи*

**СЕМЕНОВА ЕЛЕНА ВЛАДИМИРОВНА**

**ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ  
СБАЛАНСИРОВАННОГО РАЗВИТИЯ  
ПРОМЫШЛЕННОГО ХОЛДИНГА  
НА ОСНОВЕ КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ  
ЕГО ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

Специальность 08.00.05 - Экономика и управление  
народным хозяйством:  
экономика, организация  
и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами  
промышленности

**Автореферат  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук**

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000801014

Самара 2012

Работа выполнена в Самарском государственном экономическом университете

Научный руководитель - доктор экономических наук, профессор  
Татарских Борис Яковлевич

Официальные оппоненты: Лазарев Владимир Николаевич,  
доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой экономики и менеджмента  
Ульяновского государственного  
технического университета

Тяпухин Алексей Петрович,  
доктор экономических наук, профессор,  
зав. кафедрой менеджмента  
Оренбургского государственного университета

Ведущая организация - Пензенский государственный университет

Защита состоится 29 марта 2012 г. в 10 ч на заседании диссертационного совета Д 212.214.03 при Самарском государственном экономическом университете по адресу: ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325, г. Самара, 443090

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Самарского государственного экономического университета

Автореферат разослан 17 февраля 2012 г

Ученый секретарь  
диссертационного совета



Волкодавова Е.В.

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Формирование нового экономического пространства, преобладающими факторами развития которого являются информационные ресурсы и инновационный потенциал, вынуждает руководство крупных промышленных предприятий применять новые подходы к стратегическому планированию. В ситуации быстро развивающихся рынков и повышения уровня конкуренции сбалансированное развитие предприятия становится ключевым условием его успешности и конкурентоспособности. Крупные промышленные холдинги, имеющие в своем составе несколько предприятий (часто работающих в различных отраслях народного хозяйства), вынуждены постоянно решать проблему сбалансированности своей деятельности. При этом только тщательно разработанная корпоративная стратегия сбалансированного развития позволяет определить направления движения, желаемые цели и сроки их достижения, а также стратегические задачи и мероприятия в рамках данных задач.

Очевидно, что для разработки объективной и эффективной стратегии промышленного предприятия необходима адекватная оценка его экономической деятельности. Любая стратегия развития современного крупного промышленного предприятия подразумевает не только максимизацию прибыли и повышение уровня капитализации, но и цели завоевания новых рынков, приобретение новых конкурентных преимуществ и т.п. В этой ситуации лояльность клиентов, способность предприятия обеспечить индивидуальный подход к каждому из них, широкий ассортимент современной продукции, отвечающей всем стандартам качества, технический уровень производства, квалификация персонала становятся теми факторами, которые обеспечивают эффективность функционирования промышленного предприятия. Процесс разработки современной стратегии предприятия невозможно представить без комплексной оценки всех составляющих его экономической деятельности. Сформированная на ее основе стратегия экономического развития производства позволяет максимально эффективно использовать все ресурсы предприятия для достижения основных его целей и повышения его стоимости.

**Степень разработанности темы.** Методология стратегического развития предприятия изначально начала формироваться в странах с рыночной экономикой, преимущественно в США. Среди исследований по данной теме следует отметить труды Д. Аакера, И. Ансоффа, К. Боумена, П. Друкера, Б. Карлоффа, Дж. Кейнса, Э. Кемпбелла, Х. Кобба, Ф. Котлера, М. Портера, А. Стрикленда, А. Томпсона, П. Уокера, У. Шарпа, Дж. Эванса и других ученых.

В переходный период развития российской экономики многие из идей зарубежного стратегического менеджмента были успешно освоены,

адаптированы и развиты российскими учеными. Стратегическому управлению посвящены работы В.М. Архипова, Т.Т. Авдеевой, С.П. Болотова, О.С. Виханского, А.Г. Воронина, А.П. Градова, А.Т. Зуба, В.С. Кателько, О.Г. Макаренко, А.Н. Петрова, А.В. Пилипенко, И.М. Сыроежина, Л.С. Тарасевича, Ф.Е. Удалова, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова др.

Несмотря на значительное число зарубежных и отечественных работ, проблемы комплексной оценки деятельности предприятия и стратегического планирования нуждаются в дальнейшем исследовании. На данный момент отсутствует единая система оценки всех аспектов экономической деятельности предприятия. Классический финансовый анализ, базирующийся на данных бухгалтерской отчетности, не отражает множества факторов, необходимых для принятия управленческих решений руководством предприятий. Это становится особенно важным в связи с тем, что на эффективность (а соответственно, и на стоимость) предприятий стали оказывать существенное влияние нематериальные активы (технология, организационная структура, информационные ресурсы, бренд и т.п.).

**Целью диссертационного исследования** является разработка методических и практических рекомендаций по формированию стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга на базе комплексной оценки его экономической деятельности с применением сбалансированной системы показателей.

В соответствии с целью исследования были поставлены следующие **задачи**:

- провести анализ существующих методов оценки экономической деятельности предприятия;
- провести классификацию систем аналогов сбалансированной системы показателей (далее - ССП);
- обосновать необходимость формирования современной стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга;
- провести оценку результатов, финансовой устойчивости и основных показателей экономической деятельности предприятий, входящих в состав отечественного промышленного холдинга "ВБМ-групп";
- исследовать эффективность различных инструментов формирования и управления стратегией сбалансированного развития промышленного холдинга;
- разработать организационные и методические рекомендации по внедрению ССП в промышленном холдинге;
- дать прогнозную оценку изменения показателей деятельности предприятий холдинга "ВБМ-групп" в результате внедрения ССП.

**Объектом исследования** являются промышленные предприятия РФ.

**Предметом диссертационного исследования** выступают организационно-экономические и управленческие отношения, возникающие в процессе формирования стратегии развития промышленного холдинга.

**Область исследования.** Исследование проведено в рамках п.п. 1.1.1 "Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности"; п.п. 1.1.2 "Формирование механизмов устойчивого развития экономики промышленных отраслей, комплексов, предприятий"; п.п. 1.1.4 "Инструменты внутрифирменного и стратегического планирования на промышленных предприятиях, отраслях и комплексах"; п.п. 1.1.13 "Инструменты и методы менеджмента промышленных предприятий, отраслей, комплексов" специальности 08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами промышленности Паспортов специальностей ВАК (экономические науки).

**Теоретико-методологическую основу** диссертационного исследования составляют научные труды зарубежных и отечественных экономистов по вопросам стратегического планирования, стратегического развития промышленных предприятий, а также монографии, материалы научных конференций, публикации в периодических отраслевых изданиях.

В качестве инструментов исследования в диссертации использовались методы экономического анализа, статистических группировок, экономико-математического моделирования, логического и сравнительного анализа, а также экономической интерпретации полученных результатов.

**Информационной базой исследования** являются законы, постановления и указы Правительства РФ, материалы Госкомстата РФ, Минэкономразвития РФ, результаты маркетинговых исследований рынка породоразрушающего инструмента, данные сети Internet, научные труды ведущих российских и зарубежных экономистов, а также финансово-экономические отчеты исследуемых предприятий за 2000 - 2010 гг.

Обработка исходной информации, моделирование и прогнозирование экономических показателей проводились с использованием программных средств *Microsoft Excel* и *Microsoft Access*, внутренний интерфейс разработанной автором программы реализован на языке *Visual Basic*.

**Научная новизна исследования** состоит в разработке и обосновании организационных и методических рекомендаций по формированию стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга на базе комплексной оценки его экономической деятельности.

Наиболее значимые результаты, полученные в ходе исследования, обладающие научной новизной и выносимые на защиту, состоят в следующем:

- дано авторское определение сбалансированного развития предприятия как взаимосвязанного соотношения ключевых факторов и условий всех функциональных сфер его экономической деятельности, отвечающего его целям и задачам на период времени, определяемый стратегией;

- доказана целесообразность применения сбалансированной системы показателей в качестве инструмента формирования стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга;

- обоснована необходимость включения в состав классической схемы сбалансированной системы показателей пятой проекции "Стратегическая составляющая НИОКР" как основополагающей для достижения синергизма перекрестной деятельности предприятий, входящих в состав промышленного холдинга;

- предложены организационные и методические рекомендации для построения сбалансированной системы показателей промышленного холдинга;

- разработана стратегическая карта показателей предприятия промышленного холдинга как инструмент формирования стратегии сбалансированного развития.

**Практическая значимость работы** определяется возможностью применения основных ее положений в процессах стратегического планирования и формирования системы оценки деятельности отечественных промышленных холдингов.

Предложенные в работе рекомендации позволят руководству промышленных холдингов разрабатывать свою стратегию развития, максимально эффективно консолидировать все имеющиеся в распоряжении ресурсы и добиваться синергизма в деятельности различных по своей сути бизнес-подразделений.

Содержащиеся в диссертации разработки и рекомендации носят прикладной характер и могут быть использованы для практического применения на крупных отечественных промышленных предприятиях и в холдингах. Основные положения диссертации могут быть использованы в учебных курсах в процессе повышения квалификации специалистов холдинга при подготовке кадрового резерва, для разработки внутренних методик и положений по оценке экономической деятельности предприятий, для формирования стратегических планов их развития.

**Внедрение и апробация результатов исследования.** Результаты диссертации используются для оценки экономического состояния и разработки стратегических планов в ОАО "Волгабурмаш", входящем в состав российского промышленного холдинга "ВБМ-групп".

Основные положения диссертационного исследования обсуждались на следующих научных конференциях: на VI Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятия: теория и



практика" (г. Самара, 2007), VI Международной научно-практической конференции "Стабилизация экономического развития РФ" (г. Пенза, 2007), X Международной научно-практической конференции "Проблемы развития предприятия: теория и практика" (г. Самара, 2011).

Основные теоретические и практические результаты диссертационного исследования, его отдельные положения используются в учебном процессе АМОУ ВПО "Самарская академия государственного и муниципального управления" при чтении курсов "Экономическая оценка инвестиций", "Планирование на предприятии" и "Управление инновационными процессами". Методика комплексной оценки и прогнозирования показателей, определяющих стратегию развития предприятия, разработанная диссертантом, использовалась при подготовке дипломных работ студентами специальности "Экономика и управление на предприятии".

Внедрение результатов исследования подтверждено соответствующими документами.

**Публикации.** Основные положения работы, а также полученные в ходе исследования результаты опубликованы в сборниках научных трудов и материалах конференций; всего по теме диссертации опубликовано лично и в соавторстве 9 работ общим объемом 3,76 печ. л., личный вклад автора составляет 3,16 печ. л.

**Структура работы** определена логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении раскрывается актуальность избранной темы, формулируются цель и задачи, отражаются объект и предмет исследования, определяются научная новизна и практическая значимость работы.

В первой главе "Теоретические основы разработки стратегии сбалансированного развития холдинга" рассматриваются вопросы разработки стратегии предприятия; анализируются предпосылки формирования современной стратегии промышленных предприятий в целом и стратегии сбалансированного развития в частности; определяется роль системы показателей оценки деятельности предприятия в процессе стратегического планирования и развития его деятельности.

Во второй главе "Методическое обеспечение комплексной оценки экономической деятельности предприятий на основе ССП" даются основные понятия, принципы, этапы формирования сбалансированной системы показателей на промышленном предприятии; проводится сравнительный анализ ССП и иных систем показателей.

В третьей главе "Практические рекомендации по формированию стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга на базе комплексной оценки его экономической деятельности" проведена комплексная оценка экономической деятельности ОАО "Волгабурмаш",

ОАО "Уралбурмаш" и ОАО "Дрогобычский долотный завод", определены предпосылки необходимости формирования в данном холдинге сбалансированной системы показателей как инструмента формирования стратегии сбалансированного развития; предложены практические рекомендации по достижению максимальной эффективности данного процесса и выявлены факторы, ее обеспечивающие.

В заключении диссертационной работы автором сформулированы выводы, вытекающие из результатов выполненного исследования.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Дано авторское определение сбалансированного развития предприятия как взаимосвязанного соотношения ключевых факторов и условий всех функциональных сфер его экономической деятельности, отвечающего его целям и задачам на период времени, определяемый стратегией.**

Определение "сбалансированность развития промышленного предприятия" очень часто используется при формировании стратегии предприятия, но данный термин не имеет в своей основе четких количественных показателей. Другими словами, разрабатывая стратегию развития предприятия, менеджеры, стремясь к сбалансированности всех ее элементов между собой, опираются на свое профессиональное чутье, а не на практически выверенную и теоретически обоснованную модель. Под сбалансированностью развития предприятия, таким образом, понимают равновесное развитие всех его структурных подразделений, обеспечивающих решение стоящих перед ним задач с минимальными затратами усилий и ресурсов.

Однако далеко не всегда экономические возможности предприятия в состоянии обеспечить сбалансированность развития всех его составляющих. В этом случае возможны два пути:

- сохранение структуры предприятия в неизменном виде с постепенной деградацией его элементов до некоторого экономически посильного уровня;

- реструктуризация предприятия в соответствии с новой системой экономических приоритетов.

Очевидно, что первый вариант приведет к полной разбалансировке системы, а второй предполагает пересмотр целей и задач на всех уровнях.

Таким образом, сбалансированность развития предприятия представляет собой сложную, многокритериальную проблему. В основу подавляющего большинства определений сбалансированности развития

предприятия ставятся соотношения между доходом и расходом, спросом и предложением, несколькими сферами деятельности и т.п. В связи с этим в работе предлагается следующее понимание сбалансированности развития предприятия: это взаимосвязанное соотношение ключевых факторов и условий всех функциональных сфер экономической деятельности предприятия, отвечающее его целям и задачам на период времени, определяемый стратегией.

Если указанное соотношение предприятием не достигается, то его развитие несбалансированно, и оно не может перейти на следующую стадию развития. Текущее состояние любого предприятия определяется огромным количеством показателей, т.е. возникает объективная необходимость выбора наиболее важных из них, которые максимально определяют состояние функциональных сфер в условиях сбалансированности развития холдинга.

## **2. Доказана целесообразность применения сбалансированной системы показателей в качестве инструмента формирования стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга.**

Практика управления промышленными предприятиями показывает, что существуют две целевые установки предприятия, которые включает в себя главная цель любого предприятия: это его существование и развитие. Такой дуализм главной цели позволяет разработать мероприятия, направленные на защиту, рост и развитие предприятия. Теоретически в экономической науке выделяют два вида стратегий - конкурентные и портфельные. Портфельные стратегии базируются на выявлении тех видов деятельности предприятия, где оно может иметь определенные конкурентные преимущества. При этом они должны относиться к разным стратегическим областям, чтобы при возникновении кризисных ситуаций в одной области предприятие имело возможность распределить риск и выжить за счет других видов деятельности. Конкурентные стратегии представляют собой некие подходы, с помощью которых предприятие может действовать в той или иной области деятельности.

Но указанные виды стратегий, на наш взгляд, не отвечают современным требованиям рынка, так как в них понятия "рост" и "развитие" тождественны, в то время как необходимо четко различать эти понятия. Рост - это количественное изменение некоторых параметров деятельности предприятия. Развитие носит стратегический характер и означает как качественное, так и количественное изменение состояния предприятия. На практике в рыночной экономике выработался еще один вид стратегий предприятия - это стратегия развития.

Особое место среди стратегий развития занимает стратегия сбалансированного развития.

Согласно определению сбалансированного развития предприятия можно выделить принципы формирования стратегии сбалансированного развития:

- 1) поддержание баланса между вложениями и отдачей, между развитием и действием;
- 2) развитие всех направлений деятельности;
- 3) разрешение противоречий через обратную связь, обсуждение и разрушение причинно-следственных связей в ССП.

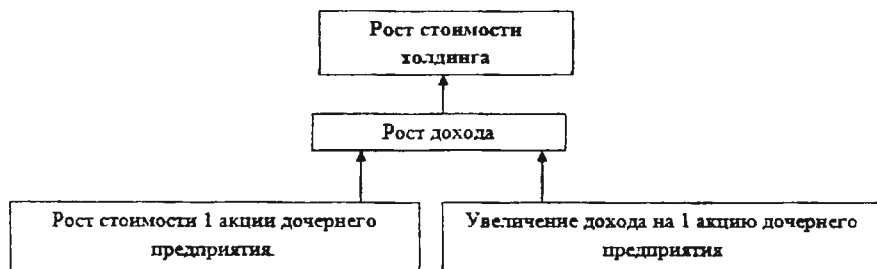
Данный вид стратегий играет особую роль в планировании деятельности крупных холдингов, поскольку входящие в их состав предприятия, могут относиться к различным отраслям и сферам народного хозяйства, а общая корпоративная стратегия таких предприятий должна учитывать все особенности их деятельности для решения стратегических задач и достижения поставленных целей. Процесс формирования стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга возможен только на основе комплексной оценки его деятельности и с применением особого инструментария. На наш взгляд, наиболее эффективным инструментом разработки такого типа стратегии может выступить сбалансированная система показателей. Целесообразность применения ССП в процессе стратегического планирования определяется, прежде всего, ее структурой. Показатели финансового направления оценивают эффективность деятельности с точки зрения отдачи на вложенный капитал. Проекция "Обучение" характеризует способность организации к восприятию новых идей, ее гибкость, ориентацию на постоянные улучшения. Показатели проекции "Клиенты" отражают полезность товаров и услуг компаний для потребителя. Проекция "Внутренние бизнес-процессы" предназначена для оценки операционной эффективности.

Второе условие эффективности применения ССП заключается в наличии объективных причинно-следственных связей между показателями деятельности предприятия.

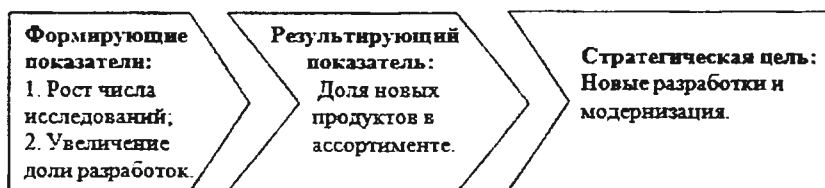
Гипотеза о стратегических связях может быть построена на основании:

- очевидности логической связи между показателями;
- существования функциональной связи между показателями, иллюстрируемой математически;
- наличия корреляционной связи между показателями, определяемой коэффициентом корреляции, выявленной при анализе.

Пример наличия вертикальной связи между показателями представлен на рис. 1, а горизонтальной связи - на рис. 2.



*Рис. 1. Пример вертикального баланса показателей ССП холдинга*



*Рис. 2. Пример горизонтальной связи показателей ССП холдинга по проекции "Стратегическая составляющая НИОКР"*

Третье условие, обеспечивающее целесообразность применения в качестве инструмента формирования корпоративной стратегии сбалансированного развития сбалансированной системы показателей, - это ее гибкость и способность к интеграции на различных уровнях управления. Как правило, в состав промышленного холдинга входят предприятия, находящиеся на разной ступени экономического, технического и производственного развития, но разработка корпоративной стратегической карты с разложением показателей по ее проекциям и по уровням холдинга позволяет учитывать все особенности их деятельности в процессе формирования стратегии сбалансированного развития, а также направлять развитие предприятий в необходимое для холдинга русло (возможность вертикальной интеграции ССП холдинга представлена на рис. 3 на примере ОАО "ВБМ-групп").

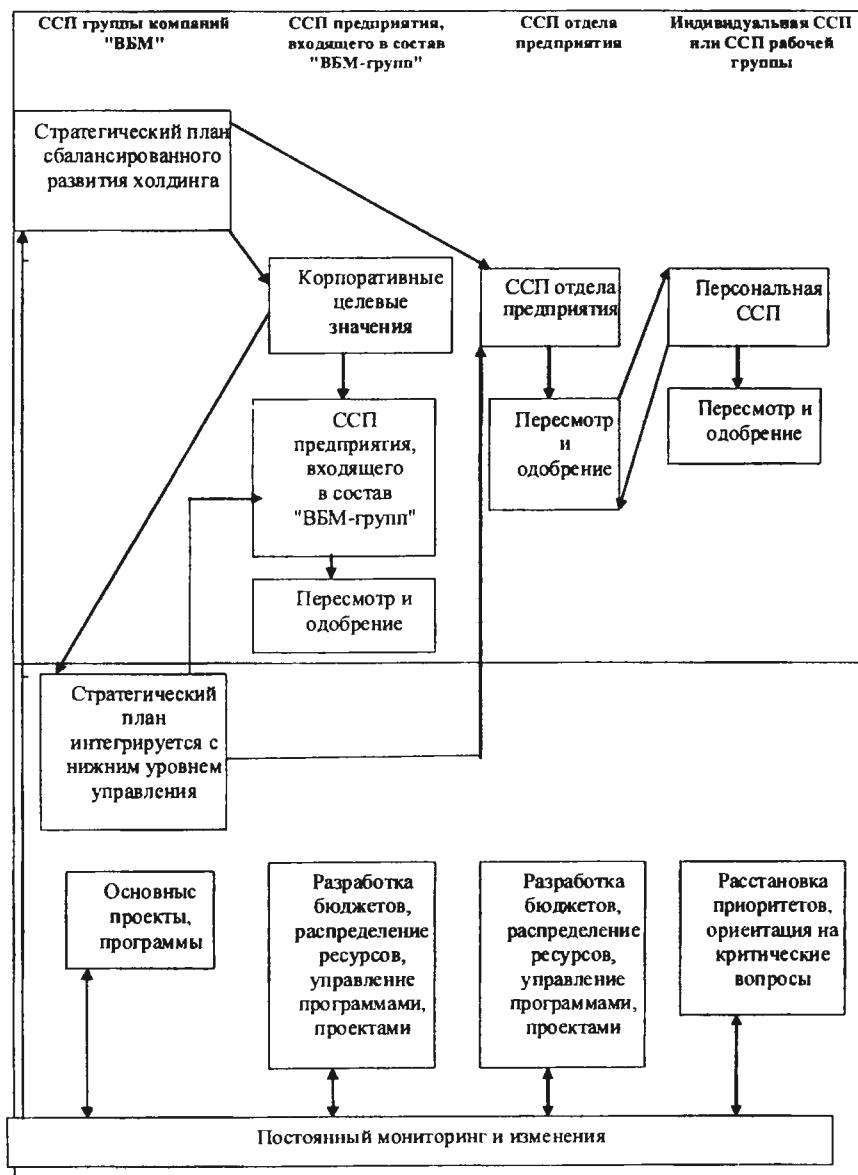
Сбалансированная система показателей позволяет построить и внедрить оптимальную стратегию развития промышленного холдинга. Кроме того, использование ССП в управлении реализацией стратегии холдинга обеспечивает наибольшую управляемость этим процессом, позволяет достичь максимального уровня целей, т.е. повышает качество плановой деятельности. Это достигается за счет того, что стратегические цели и стратегия становятся базой всего процесса управления и разворачиваются по всей его иерархии. Все подразделения и функции управле-

ния направлены исключительно на достижение своих показателей ССП, которые, по мере продвижения вверх по иерархии, позволяют достичь плановых показателей всего предприятия. Таким образом, сбалансированная система показателей позволяет выполнить все три основных принципа формирования стратегии сбалансированного развития.

**3. Доказана необходимость включения в состав классической схемы сбалансированной системы показателей пятой проекции "Стратегическая составляющая НИОКР" как основополагающей для достижения синергизма перекрестной деятельности предприятий, входящих в состав промышленного холдинга.**

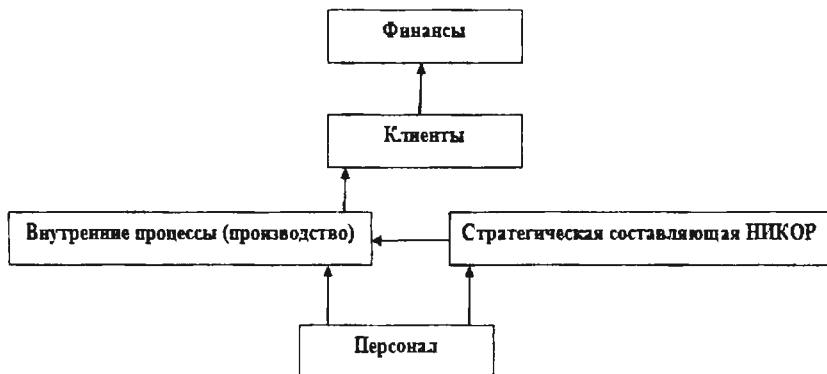
Промышленный холдинг может состоять из предприятий разных государств и отраслей промышленности. Входящие в состав холдинга предприятия различаются уровнем организации и постановкой плановой деятельности, что приводит к проблемам в вопросах взаимодействия при построении ССП. Как правило, одной из приоритетных задач промышленного холдинга является выпуск высококачественной, конкурентоспособной продукции, пользующейся высоким уровнем спроса и рентабельной для предприятия. Формирование стратегии сбалансированного развития предполагает баланс между затратами и результатом. Основной статьей затрат промышленного предприятия, работающего в наукоемких отраслях, являются затраты на НИОКР. Если промышленный холдинг включает в себя предприятия, работающие в одной или в смежных отраслях, пусть и на разных рынках, то велика вероятность вторичности НИОКР между ними. Вторичность разработок неизбежно ведет к увеличению затрат, что не может не отразиться на сбалансированности деятельности холдинга и на ее финансовых результатах.

Классическая схема сбалансированной системы показателей, состоящая из 4 проекций ("Финансы", "Клиенты", "Бизнес-процессы", "Персонал"), предложенная ее создателями Р. Капланом и Д. Нортеном, в данных условиях не может удовлетворить принципам сбалансированного развития промышленного холдинга. Введение в классическую схему еще одной проекции - "Стратегическая составляющая НИОКР" позволит ликвидировать этот недостаток и достичь необходимого уровня синергизма в деятельности предприятий промышленного холдинга.



**Рис. 1. Интеграция ССП по уровням управления промышленным холдингом**

Иерархия проекций ССП может быть представлена схематически (рис. 4).



*Рис. 4. Иерархия составляющих ССП промышленного холдинга при формировании его стратегии сбалансированного развития*

Проекция "Стратегическая составляющая НИОКР" позволит достичь сбалансированности в научно-техническом развитии, что, в свою очередь, является базой успешной конкуренции на рынке и обеспечивает достижение стратегических целей. Наличие в иерархии управления холдингом на корпоративном уровне отдела, занимающегося инновациями и техническим развитием, позволит скоординировать деятельность предприятий холдинга в области инновационных разработок и технического развития производства. Показатели деятельности, входящие в состав каждой из представленных проекций, должны обеспечивать выполнение определенных условий достижения максимальной эффективности стратегии сбалансированного развития промышленного холдинга. Стратегическая карта ключевых факторов успеха деятельности в соответствии с проекциями сбалансированной системы показателей применительно к ОАО "ВБМ-групп" представлена на рис. 5.

#### **4. Разработаны организационные и методические рекомендации для построения сбалансированной системы показателей промышленного холдинга.**

Несмотря на солидную теоретическую базу стратегического планирования, недостаточная степень проработки методического обеспечения данного процесса определила необходимость разработки в диссертационном исследовании рекомендаций прикладного характера, направленных на создание эффективной стратегии сбалансированного развития с использованием сбалансированной системы показателей в крупном промышленном холдинге.



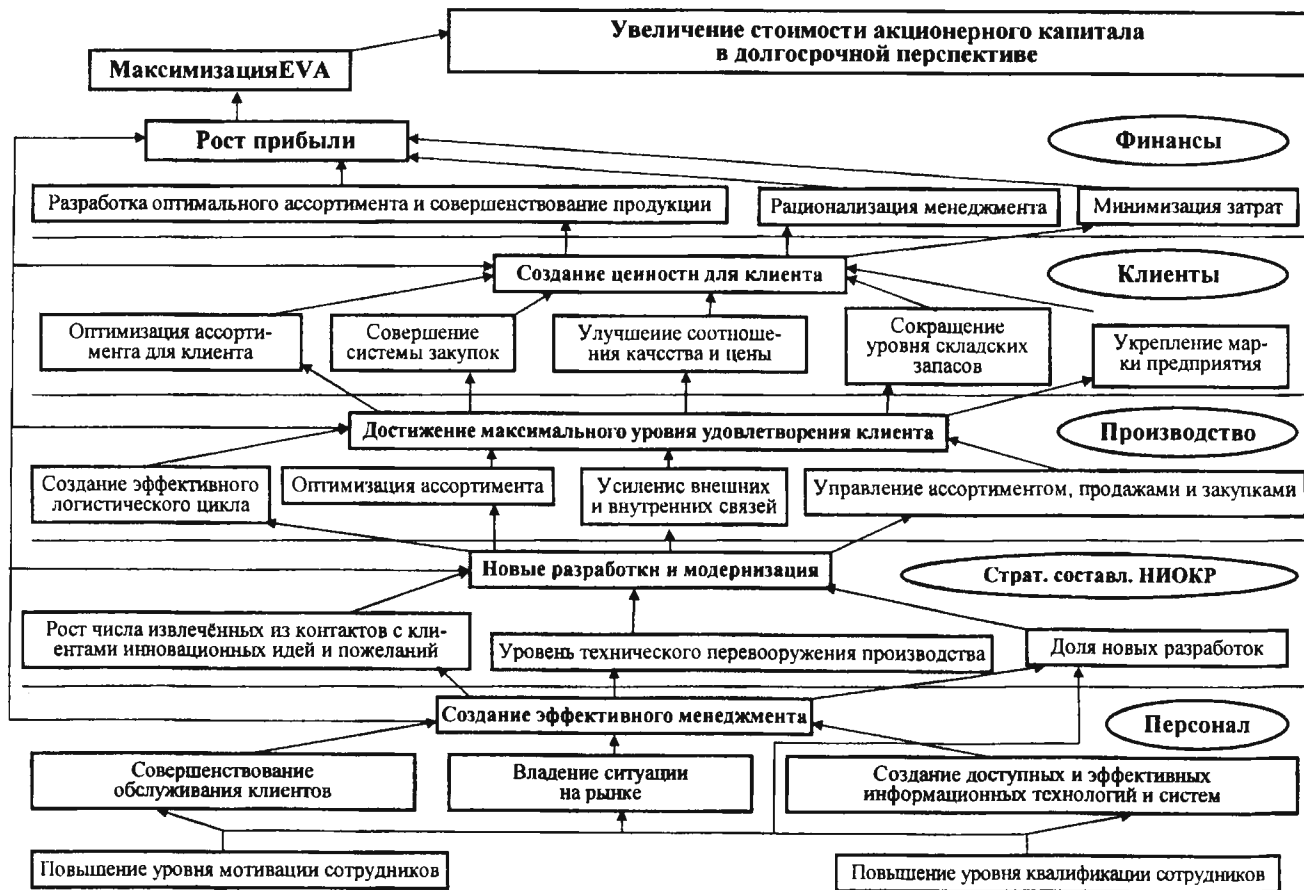


Рис. 5. Стратегическая карта ключевых факторов успеха "ВМБ-групп" по проекциям ССП

Как уже было доказано выше, сбалансированная система показателей промышленного холдинга должна включать в себя пять проекций. Проекция "Финансы" всегда является приоритетной и конечной составляющей ССП предприятия, ориентированного на получение прибыли или на достижение любого другого коммерческого эффекта. "Клиенты" - это составляющая, обеспечивающая достижение коммерческого эффекта, получение дохода, прибыли, рентабельности. "Бизнес-процессы (производство)" - это основной вид деятельности предприятия, обеспечивающий удовлетворение потребностей клиентов. "Стратегическая составляющая НИОКР" является важнейшей проекцией, так как позволяет оперативно реагировать на изменения в потребностях клиентов, обеспечивать их максимальное удовлетворение за счет создания инновационных продуктов, развития техники и технологии на производстве. Квалифицированный персонал является сильнейшим фактором, обеспечивающим эффективное производство и инновационную деятельность на предприятии. Персонал обеспечивает производственную и инновационную деятельность и работает с клиентами.

Таким образом, на первом этапе на основе видения высшего звена руководства холдинга должны быть сформулированы финансовые цели и сформирована перспектива "Финансы". После того, как были определены показатели, входящие в состав данной проекции, начинается поиск путей достижения поставленных в ней целей. Эти пути отражаются в мероприятиях, технологии производства, техническом перевооружении, повышении производительности и т.п.) и в перспективе "Клиенты". Совершенствование бизнес-процессов, в первую очередь, зависит от уровня развития технологии, которая, в свою очередь, зависит от уровня развития НИОКР на предприятии. Помимо этого, эффективность производства определяется уровнем квалификации сотрудников, что подводит нас к еще одной перспективе ССП - "Персонал".

В результате определения миссии, видения, вида стратегии и составляющих ССП разрабатывается стратегическая карта. Составление стратегической карты для холдингов имеет свои особенности. Прежде всего, это процесс интеграции стратегической карты предприятия, входящего в состав холдинга, в общую стратегическую карту корпорации в целом (рис. 6). Здесь основной проблемой, на наш взгляд, является определение причинно-следственных связей между отдельными показателями состава карты подразделения и корпорации. Не все показатели, имеющие значение для деятельности структурной единицы, могут оказывать влияние на изменение показателя из стратегической карты холдинга. К сожалению, на практике не всегда удается установить стати-

стически достоверные причинно-следственные связи между показателями. В результате в процессе реализации стратегии может возникнуть несоответствие между целевыми значениями показателей и достигнутыми результатами, а выявить причину этого сложно. В данной ситуации менеджеры начинают при анализе причинно-следственных связей искать причины появления отклонений в отсутствии каких-либо обстоятельств, в возникновении чрезвычайных ситуаций, в изменении конъюнктуры рынка и отрасли и т.п. Таким образом, порой даже действительно обоснованные причинно-следственные связи между показателями ССП, установленные при ее разработке, оказываются сложно выявляемыми. Однако нельзя не учитывать все вышеперечисленные факторы, так как они могут иметь место и влиять на уровень показателей. С нашей точки зрения, при использовании концепции ССП в стратегической деятельности необходимо уже на этапе разработки стратегии учитывать эти факторы, отражающиеся в диапазоне значений плановых коэффициентов. С учетом этих диапазонов необходимо оценить и уровень риска плановой деятельности. Оценка риска показателей плана возможна лишь после того, как будут установлены его источники и произведено его соотнесение с одной из трех групп рисков (известные, предсказуемые, неожиданные риски). Выбор метода оценки зависит от группы риска, к которой относятся выявленные факторы риска.

Еще одной проблемой в процессе формирования сбалансированной системы показателей является проблема включения того или иного показателя в ее состав. С точки зрения корпоративной ССП холдинга, наиболее сложной для формирования является проекция "Финансы". Некорректный выбор главного (формирующего) показателя этой проекции может весьма существенно повлиять на процесс распределения показателей по другим проекциям. Основная цель любого предприятия, работающего в рыночной экономике, - это достижение определенного финансового результата. Соответственно показатели, отражающие данную цель, должны присутствовать в проекции "Финансы". Определение этих показателей состоит в выборе тех из них, которые формируют финансовую перспективу предприятия. Каждый выбранный финансовый показатель - это выражение интересов собственника, т.е. объективная основа дальнейшего планирования. Более того, финансовые показатели являются основой формирования показателей остальных перспектив ССП, так как остальные группы показателей направлены в конечном итоге на достижение результирующих финансовых показателей. Если были допущены ошибки в данной проекции, то будет неверно сформулирована вся

стратегия развития, что в итоге может привести к кризисному состоянию промышленного предприятия.

Таким образом, для создания эффективной стратегической карты показателей необходимо обеспечить:

1) постановку ясных, четких, взаимодополняющих стратегических целей;

2) взаимосвязь всех сторон деятельности холдинга при необходимости реализации нескольких стратегических направлений посредством введения соответствующих показателей ССП;

3) объективность причинно-следственных связей между показателями;

4) корректный выбор показателей. На практике основной ошибкой здесь является включение формирующих показателей вместо результирующих либо включение и тех и других;

5) учет при разработке стратегии влияния тех или иных внутренних или внешних факторов и, как результат, формирование диапазона показателей, их учитывающих;

6) понимание стратегических целей. Данный фактор является очень важным потому, что если сотрудники, участвующие в формировании ССП, и сотрудники, реализующие ССП, по-разному понимают стратегические цели и показатели их достижения, то эффективность реализации стратегии будет крайне низка. ССП - это способ достижения стратегических целей и метод измерения эффективности сотрудниками разных категорий. Эффективность управления холдингом будет достаточной только тогда, когда все сотрудники одинаково понимают природу того или иного показателя и его суть. Только в этом случае может быть достигнута логика всех производственных мероприятий.

#### **5. Разработана стратегическая карта показателей предприятия промышленного холдинга как инструмент формирования стратегии сбалансированного развития.**

Проведенная в работе комплексная оценка экономической деятельности предприятий, входящих в состав ОАО "ВБМ-групп", показала необходимость формирования стратегии сбалансированного развития на данных предприятиях. Достаточно высокий уровень развития НИОКР пока еще дает необходимый запас прочности, но явные проблемы в других сферах экономической деятельности привели к тому, что большинство предприятий данной группы находится на грани банкротства. НИОКР сами по себе не могут помочь предприятиям выйти из этой ситуации. Только совместное использование всех преимуществ и установление баланса в развитии приведут к успеху.

Сбалансированная система показателей является эффективным инструментом формирования стратегии сбалансированного развития промышленного предприятия. Заложенные в нее показатели, благодаря прочным причинно-следственным связям, помогут правильно расставить приоритеты и достичь баланса в развитии всех сфер экономической деятельности предприятия, будь то финансы, персонал, клиенты, производство или НИОКР. Доказанные выше аспекты формирования стратегии сбалансированного развития подтверждены разработкой в диссертационном исследовании стратегической карты показателей ОАО "Волгабурмаш". Стратегические цели развития данного предприятия согласуются со стратегическими целями развития ОАО "ВБМ-групп", и формирование на данном предприятии стратегии сбалансированного развития с помощью сбалансированной системы показателей является целесообразным. Вид сбалансированной системы показателей для данного предприятия соответствует предложенной ранее на рис. 4. На рис. 6-10 указаны ее составляющие в развернутом виде. Представление сбалансированной системы показателей в таком виде является объективным и наглядным способом разложения целей и мероприятий стратегии сбалансированного развития предприятий по уровням и сферам его деятельности.

Финансы						
Стратегические цели	Показатели				Цели и задачи	Факторы (условия) успеха
	Наименование	Значение				
1. Рост стоимости предприятия	1. EVA, тыс. руб.	2012 г.	2013 г.	2014 г.	1. Рост прибыли 2. Повышение рентабельности активов 3. Повышение рентабельности продаж 4. Повышение коэффициента финансовой устойчивости	1. Разработка оптимального ассортимента и совершенствование продукции 2. Рационализация менеджмента 3. Минимизация затрат
		304352,7-358062	637547-732813	9745147-1082794		

Рис. 6. Стратегическая карта ОАО "Волгабурмаш" - проекция "Финансы"

Клиенты						
Стратегические цели	Показатели				Цели и задачи	Факторы (условия) успеха
	Наименование	Значение				
		2012 г.	2013 г.	2014 г.		
1. Создание ценности для клиента 2. Освоение новых рынков	1. Объем продаж, шт.  2. Доля рынка, %	50975-58872  66-67	62325-69782  69-71	76932-84436  71-73	1. Снижение срока хранения готовой продукции 2. Увеличение оборачиваемости готовой продукции 3. Увеличение оборачиваемости запасов 4. Снижение срока хранения запасов	1. Оптимизация ассортимента для клиента 2. Совершенствование системы закупок 3. Улучшение соотношения цены и качества 4. Сокращение уровня складских запасов 5. Укрепление марки предприятия

Рис. 7. Стратегическая карта ОАО " Волгабурмаш" - проекция "Клиенты"

Внутренние процессы (производство)						
Стратегические цели	Показатели				Цели и задачи	Факторы (условия) успеха
	Наименование	Значение				
		2012 г.	2013 г.	2014 г.		
1. Достижение максимального уровня удовлетворенности клиента	1. Рентабельность затрат, %	38,0-40,0	40,0-41,5	42,0-43,9	1. Повышение производительности труда 2. Снижение издержек 3. Усиление внутренних и внешних связей	1. Создание эффективного логистического цикла 2. Модернизация и техническое перевооружение производства 3. Разработка новых технологий 4. Оптимизация ассортимента
	2. Рентабельность совокупных вложений, %	9,2-9,8	10,2-11,0	11,5-12,6		

Рис. 8. Стратегическая карта ОАО " Волгабурмаш" - проекция "Внутренние процессы (производство)"

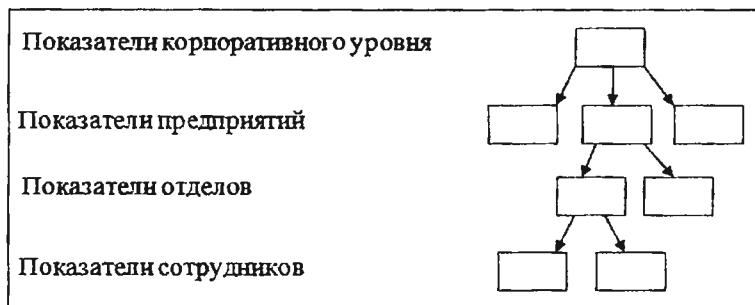
Стратегическая составляющая - НИОКР						
Стратегические цели	Показатели				Цели и задачи	Факторы (условия) успеха
	Наименование	Значение				
		2012 г.	2013 г.	2014 г.		
1. Новые разработки и модернизация	1. Доля новых продуктов в ассортименте предприятия, %	7,9-9	9,5-12	12,2-14	1. Рост числа исследований 2. Рост числа извлеченных и контактов с клиентами инновационных идей и пожеланий 3. Рост доли новых разработок принимаемых в производство 4. Повышение уровня технического перевооружения производства	1. Техническое перевооружение производства 3. Новые разработки
	2. Доля затрат на НИОКР в затратах на производство, %	6,5-8	8-9,7	11-11,5		

Рис. 9. Стратегическая карта ОАО "Волгабурмаш" - проекция "Стратегическая составляющая НИОКР"

Персонал						
Стратегические цели	Показатели				Цели и задачи	Факторы (условия) успеха
	Наименование	Значение				
		2012 г.	2013 г.	2014 г.		
1. Создание эффективного менеджмента в сфере персонала	1. Доля затрат на подготовку и переподготовку персонала в себестоимости продукции, %	0,95-1,75	1,75-2,1	2,5-3,4	1. Совершенствование системы мотивации персонала 2. Подготовка и переподготовка персонала 3. Общедоступность информационного обеспечения деятельности персонала	1. Владение ситуацией на рынке 2. Создание эффективных и доступных информационных технологий и систем 3. Повышение уровня мотивации сотрудников 4. Повышение уровня квалификации сотрудников
	2. Доля расходов на совершенствование в сумме затрат на информационные технологии, %	15,9-17	18,9-23	17-19,5		

Рис. 10. Стратегическая карта ОАО "Волгабурмаш" - проекция "Персонал"

Предложенная стратегическая карта показателей ОАО "Волгабурмаш" как основного предприятия ОАО "ВБМ-групп" может быть оптимально интегрирована в систему показателей данного холдинга с помощью предлагаемой схемы декомпозиции стратегических карт по уровням (рис. 11).



*Рис. 11. Декомпозиция показателей стратегических карт разного уровня*

Применение сбалансированной системы показателей в процессе формирования стратегии сбалансированного развития предприятия позволяет достичь поставленных стратегических целей с минимальными отклонениями.

Таким образом, диссертационная работа содержит теоретическое и методическое обеспечение оценки деятельности предприятия, а также формирования стратегии сбалансированного развития с применением в качестве инструментария стратегические карты показателей, что позволяет выполнить все задачи и достичь всех целей, поставленных перед ним.

## ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

### *В журналах и изданиях, определенных перечнем ВАК*

1. Семёнова, Е.В. Эффективность сбалансированной системы показателей в процессе управления реализацией стратегии предприятия [Текст] / Е.В. Семенова // Вестн. Самар. муницип. ин-та управления: теорет. и науч.-метод. журн. - Самара, 2011. № 2 (17). - 224 с. - С. 36-41. - 0,38 печ. л.
2. Семёнова, Е.В. Сбалансированная система показателей как современный инструмент стратегического развития предприятия [Текст] / Е.В. Семенова // Вестн. ун-та. - Душанбе : Изд-во Рос.-Тадж. (Славянского) ун-та), 2011. - № 2 (32). - С. 137-141. - 0,5 печ. л.



3. Семёнова, Е.В. Стратегия сбалансированного развития крупного промышленного холдинга [Текст] / Е.В. Семенова // Экон. науки. - 2011. - № 6 (79). - С. 101-105. - 0,5 печ. л.

#### *В других изданиях*

4. Семёнова, Е.В. Анализ инновационного и научно-технического потенциала г. Самара [Текст] / Е.В. Семенова // Вестн. Самар. муницип. ин-та управления : теорет. и науч.-метод. журн. - Самара, 2006. - № 4. - С. 108-113. - 0,23 печ. л.

5. Семёнова, Е.В. Развитие подходов к оценке эффективности планирования на предприятии [Текст] / Е.В. Семенова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. / [редкол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред) [и др.]. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2011. - Вып. 1. - С. 205-211. - 0,35 печ. л.

6. Семёнова, Е.В. Формирование стратегии развития промышленного предприятия [Текст] / Е.В. Семенова // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. / [редкол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2010. - Вып. 1, ч. 2. - С. 86-95. - 0,53 печ. л.

7. Семёнова, Е.В. Экономические приоритеты развития современного промышленного предприятия [Текст] / Е.В. Семенова // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы 6-й Междунар. науч.-практ. конф., 11-12 окт. 2007 г. / [редкол.: А.П. Жабин, Е.В. Зарова (отв. ред.) [и др.]. - Ч. 1. Теоретические и институциональные проблемы развития предпринимательской деятельности. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2007. - С. 229-231. - 0,12 печ. л.

8. Семёнова, Е.В. Информационные технологии и системы - условия эффективного внедрения, реализации и функционирования стратегических карт на предприятии [Текст] / Е.В. Семенова, Б.Я. Татарских // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвуз. сб. науч. тр. / [редкол.: Н.А. Чечин, С.А. Ерошевский (отв. ред.) [и др.]. - Вып. 1, ч. 2. - Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2008. - С. 82-92. - 0,65/0,3 печ. л.

9. Семёнова, Е.В. Сбалансированная система показателей как важный инструмент разработки и внедрения успешной стратегии развития предприятия [Текст] / Е.В. Семенова // Стабилизация экономического развития российской Федерации: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. - Пенза : РИО ПГСХА, 2007. - С. 103-107. - 0,25 печ. л.

Подписано в печать 30.12.2011.  
Формат 60×84/16. Бум. лисч. бел. Печать офсетная.  
Гарнитура "Times New Roman". Объем 1,0 печ. л.  
Тираж 150 экз. Заказ № 62.  
Отпечатано в типографии СГЭУ.  
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.



102